

战略落地执行 效能百倍提升

企业战略人力资源管理体系化建设

主讲：张子斌

【课程背景】

后疫情时代，面临错综复杂的国内外格局变幻和环境挑战，企业在商业模式、市场布局、产品迭代、降本增效等方面都会有些不同的举措，来保证企业既定战略的实现。

然而企业在战略方向确定后，有些企业把战略报告束之高阁，没有解码，还按照既有打法，盲目执行；有些企业信奉大咖，重金招揽高管空降，种种原因，造成水土不服；有些企业力推改革创新，打破利益格局，最后怨声载道，被迫躺平；有些企业各项政令层出不穷，缺乏长期主义思维，治标不治本。

企业家如何能够掌控战略执行的节奏？如何能够保证组织能力满足战略的支撑？如何能够拥有持续的人才供给？如何促使战略的落地符合预期而不跑偏？

企业战略人力资源管理体系化建设，将通过“战略-组织-人才”三位一体的呈现方式，让企业家更清晰战略落地的关键环节，并且用真实的案例来提炼每个关键环节的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过项目咨询经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路。解决企业在实操中，通过组织和团队能力来践行“力出一孔，利出一孔”的原则，实现企业在战略落地过程中，提升百倍效能的目标。

【课程收益】

- 系统掌握战略人力资源管理的“战略-组织-人才”三步方法论，了解战略落地的关键环节，提升战略掌控能力
- 掌握组织发展战略四步法“组织诊断、组织设计、组织赋能、组织变革”，明确组织能力要求，保证战略落地
- 系统掌握人才发展战略的五步法“人才诊断、人才盘点、人才精选、人才培养、人才管理”，打造企业的人才供应链，保证企业人才的有效供给在战略执行中使之匹配，保证战略的落地有效
- 通过体制和机制的建设，保证战略执行规范化、科学化，有据可依，提升效能
- 获得工具包如下：BLM 模型及多个实用的战略分析工具，组织发展战略四步法，人才发展战略五步法，组织诊断四步法、人才诊断四步法，组织设计七步法，人才盘点四步法，精准选人 4P 模型，人才培养 Seed 模型等

【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练
- 工具落地：方法和工具全程使用，既有理论，还有实践，案例丰富，工作实操性强

【课程对象】 董事长、总裁、总经理、副总裁、副总经理等企业高管人员，从事人力资源管理的中、高层管理人员

【课程时间】 1-2 天（每天 6 小时），可定制成内训或者企业咨询/辅导课程

【课程大纲】

一、如何能够促使企业战略清晰以及落地执行？

1、企业战略不落地的七大通病

- 战略生成全靠老板拍
- 对行业未来的洞见不清晰
- 战略规划与拆解全靠拍，不协同
- 核心团队不明确战略是什么
- 有战略，没共识，没有形成全公司的战略
- 战略执行不力或死板
- 没有系统的复盘，无迭代和优化

2、针对战略不落后的原因分析

- 战略的规范化流程不明确
- 战略相关工具选择不规范
- 战略操作方法实施不得当
- 战略涉及人员覆盖不到位
- 战略执行过程节点不跟踪
- 战略与公司的运营不融合

3、用战略解码来明晰战略诉求

- 全景图：战略澄清效果图
- BLM 战略解码工具的应用
- 机会点：市场和业务组合
- 方向点：年度目标和计划
- 里程碑：年度大仗的清单

案例分析：某专精特新国家级小巨人企业的战略解码

模拟演练：各自小组的战略解码输出分享

二、如何通过组织发展来支撑企业的战略落地？

1、组织不支撑战略的六大问题

- 小公司大机构，官僚风气盛行
- 拉山头各执政，部门壁垒严重
- 流程多审批长，公司效率低下
- 数量够素质差，组织效能偏弱
- 强考核弱激励，团队绩效走低
- 多推诿不担责，躺平现象普遍

2、组织不支撑战略的原因分析

- 组织结构不合理
- 组织管控模式不科学
- 组织激励方式不适当
- 组织文化贯彻不彻底

3、组织诊断确定组织的方向标

- 组织存在问题的两方面共性现象
- 组织诊断的三个方向和九个维度
- 组织诊断的四大方式和四步流程

案例：北京某高科技公司五个熵增与四个竞争信号的组织问题研讨

4、组织设计明晰架构选择之道

- 组织架构设计及部门配置
- 权限职责更新及流程优化
- 定岗定编整体性规划细化

案例：北京某新材料公司的组织设计研讨

5、组织赋能激活系统能量成长

- 赋能方式的选择以及应用
- 组织授权有效实施的重点
- 组织激励撬动心灵的扳机
- 企业文化的定位更新优化

案例：北京某公司的鲇鱼效应案例研讨

6、组织变革加大组织效能提升

- 组织变革的三种不同类型
- 组织变革四大阻碍及破解
- 组织变革万众一心三要素

三、如何通过人才发展来驱动企业的战略升级？

1、人才方面影响战略落地的问题

- 影响企业战略的两个人才趋势
- 影响企业战略的五大人才痛点

2、影响战略落地的人才原因分析

- 人才的规划不清晰
- 人才的选择不合适
- 人才的能力不匹配
- 人才的使用不恰当
- 人才的管理不规范

3、人才诊断探寻企业的人才症结

- 企业在人才诊断中的常见问题
- 企业人才诊断问题的原因分析
- 人才诊断“望闻问切”四步法

工具应用：望闻问切四步法

小组模拟：四步法诊断案例中的人才问题

4、人才盘点绘制企业的人才矩阵

- 企业人才盘点的常见问题
- 针对人才盘点问题的分析
- 人才盘点的四步流程方法
- 人才盘点的七大价值体系
- 人才盘点成功的关键要素

案例分析：暗潮涌动的 STR 战略性人才会议

工具应用：基于战略与业务的人才盘点工具

案例分析：A公司人才盘点报告

工具练习：人才盘点结果应用落地指引

5、人才精选保证企业的人才供给

- 企业选人常见的五大痛点
- 企业选人痛点的原因分析
- 精准选人的“4P 模型”

工具应用：人才画像五步法

工具应用：PEOPLE 面试原则

小组模拟：模拟小组案例中某关键岗位的人才画像

小组讨论：如何保证外部引进的高管的平安落地

6、人才培养赋能人才的能力提升

- 人才培养体系的 Seed 模型
- 新时代的“三支队伍”建设

工具练习：IDP 规划与辅导指引

小组讨论：如何设计管培生培养体系？

7、人才管理搭建人才的循环系统

- 人才考核管理体系的建设
- 人才激励管理体系的建设
- 人才评价管理体系的建设
- 人才流动管理体系的建设

案例分析：某公司人才保留策略与激励体系

小组讨论：制定关键人才保留策略